Le partenariat FMN –PME et le choc des deux modes de managements : cas de Danone et une PME algérienne « Djurdjura »

Proposition de communication pour la 6ème Conférence internationale sur l'Economie Et Gestion Des Réseaux .

Par BOUKRIF Moussa[1]
MADOUI Mohamed[2]

Introduction

Le partenariat Danone- Djurdjura est une première dans l'histoire économique contemporaine de l'Algérie. En 2001 pour la première fois, une PME algérienne caractérisée par un management familial de type directif basé sur la confiance et la subordination rentre en partenariat avec une firme multinational, leadeur mondiale dans son métier, caractérisée par un management participatif et ce après plusieurs mois de négociation entre les deux partenaires. L'objectif de notre papier est de comprendre les raisons qui ont conduit deux entreprises de dimension différente, appartenant à deux cultures différentes d'opter pour un partenariat. Nous tenterons aussi d'étudier comment s'est dérouler la rencontre entre les deux types de managements et les deux type de culture d'entreprises et comment les deux partenaires ont gérer les conflits qui sont inévitables. Qu'est ce que ce partenariat entraine dans les transformations des manières d'être et d'agir des cadres et des employés ? Qu'est ce qu'il apporte à la Pme algérienne et à son environnement en termes de développement, de transfert technologique et de compétences, de savoir-faire et d'apprentissage organisationnel ? Nous nous demanderons, enfin, si face à des caractéristiques socioculturelles (sens de la communauté, forte formalisation des rôles, sens de l'honneur...), les normes (et les formes) de gestion mises en place dans l'entreprise Danone Algérie (les normes qualité, Hygiène et sécurité, logique de la performance et de la compétitivité, la GRH, les critères d'évaluation du personnel, etc..) sont-elles adaptées ou au contraire entrainent-elles des difficultés ?

Presented at the
Economics and Management of Networks Conference
(EMNet 2013)
(http://emnet.univie.ac.at/)

Robinson Hotel and University Ibn Zohr
Agadir, Morocco

November 21-23, 2013

[1] Maître de conférences, HDR, université de Bejaia
[2] Professeur de sociologie, CNAM Paris

Méthodologie

Pour répondre à toutes ces questions, nous avons mené une quarantaine d'entretiens semi-directifs avec les cadres locaux de Danone Algérie, les expatriés et les fondateurs de l'entreprise Djurdjura et des chefs d'entreprises fournisseurs du Danone Algérie. Nous avons également effectué de nombreuses visites sur le site « usine de Danone » à la zone industrielle de Taharacht à Akbou (Wilaya de Béjaia) et procédé à des observations non participantes pour rendre compte des différentes facettes de la vie interne de l'entreprise : participation aux réunions, documents internes, journal de l'entreprise, observer les chaînes de production, échanger avec les différentes catégories du personnel, un regard particulier au travail des femmes, etc.

LES RAISONS DU PARTENARIAT DANONE-DJURDJURA

Les alliances stratégiques entre concurrents est un phénomène dont les explications théoriques sont nombreuses. De la théorie des avantages concurrentiels à la théorie des coûts de transaction initiée par Coase en 1937 puis reprise et développée par Williamson en 1975. Mais le cas du partenariat Danone –Djurdjurat trouve son explication dans les théories sur les IDE. Celles-ci apportent un éclairage sur les stratégies de partenariat notamment entre FMN et PME comme mode approprié de pénétration des marchés étrangers à risque.

A la différence d'autres formes de pénétration des marchés étrangers où la FMN court beaucoup de risque en créant elle-même son propre site, les alliances stratégiques permettent aux FMN de pénétrer des marchés étrangers comme l'Algérie en s'assurant d'un double avantage à savoir celui de gain de temps et de sécurité. Il est plus rapide d'acheter un ensemble d'actifs représentant une activité entièrement constituée que de la bâtir sur place (Perez, 1993). C'est également plus sûr dans la mesure où l'on acquiert une solution qui fonctionne déjà, de bénéficier du réseau social et économique du partenaire et d'une part de marché existante tout en réduisant le nombre de concurrents (Delapierre, 1996, p. 6). De la même façon, l'alliance apparait pour les PME comme la solution la moins risquée face aux multinationales qui se préparent à s'introduire sur leur marché et à les engloutir. En évitant la stratégie de confrontation où elles n'ont aucune chance de l'emporter (Fernandez et Noël, 1994), les PME optent pour une alliance stratégique afin de se maintenir sur le marché national en s'offrant ainsi la possibilité de faire du partenariat un moyen privilégié de développement de leur activité.

C'est le pari que semble prendre l'Algérie depuis son ouverture à l'économie de marché en mettant en place un cadre juridique et institutionnel fortement incitatif aux IDE et au développement d'alliances stratégiques avec les firmes étrangères. Un nouveau code d'investissement a vu le jour en 1993 à travers le décret législatif n° 93-12 du 5 octobre 1993 qui fixe le régime applicable aux investisseurs privés locaux et étrangers. Ce code a comme objectif prioritaire de donner la possibilité à l'investisseur étranger de s'établir dans n'importe quel domaine d'activité, sans limite de capital ni de participation majoritaire de l'État avec la possibilité si nécessaire de rapatrier ses revenus d'investissements. A travers ce code des investissements, les pouvoirs publics tentent d'aligner la réglementation nationale par rapport à celle plus incitative des pays voisins (Maroc, Tunisie) et clarifie la question de

l'incitation à l'investissement à travers une multitude d'allègements fiscaux et parafiscaux. Ce dispositif a été renforcé par d'autres ordonnances comme l'ordonnance 01-03 du 20 août 2001[3], relative au développement des investissements, qui vise à renforcer les avantages et les garanties accordés aux investisseurs et à libéraliser totalement les mouvements de capitaux avec l'étranger, en plus de la décentralisation du guichet unique aux différentes régions du pays. C'est dans ce contexte que le partenariat Danone/Djurdjura a vu le jour.

La naissance de la Laiterie *Djurdujra* et les limites de son modèle du développement

La *Laiterie Djurdjura* est la première PME privée spécialisée dans la fabrication du yaourts créée en Algérie par la famille Batouche en 1984 dans la région d'Ighzer Amokrane (Wilaya de Bejaia). Le succès que l'entreprise a connu sur le marché des produits frais a poussé ses dirigeants à opter dans un premier temps pour une stratégie d'extension et de diversification. C'est dans cet esprit qu'elle s'est dotée en 1988 d'un atelier de fabrication de fromages fondus et de camembert puis d'une ligne de production de crèmes desserts. En 1993, elle a fait acquisition de nouvelles conditionneuses et remplisseuses qui ont permis d'augmenter significativement la production de yaourts pour couvrir la demande locale et nationale en produits frais.

Quelque années après sa création, l'entreprise a atteins une taille critique qui nécessite la mise en place de structures adaptées et d'un nouveau type de management tourné vers la valorisation des compétences et non plus seulement sur les seuls ressources familiales. Les compétences des frères *Batouche* acquises dans le domaine des transports ne les préparaient guère à diriger une entreprise de grande taille qui ne cesse de gagner des parts de marché importantes au niveau national. L'entreprise Djurdjura ne pouvait plus continuer à fonctionner comme une SARL qui ne distingue pas son patrimoine de celui de ses dirigeants.

En l'absence d'un conseil d'administration, d'une vision stratégique et d'une structure organisationnelle capable d'assurer la répartition des pouvoirs de décision, l'entreprise se trouvait « étranglée » par les altercations et les conflits familiaux.

Conscient de la gravité de la situation, les frères *Batouche* se sont mis alors à chercher, au delà des frontières algériennes, un partenaire susceptible d'apporter les moyens financiers et le savoir-faire organisationnel qui faisaient défaut à leur entreprise. C'est peut être là le facteur principal de motivation pour Djurdjura qui a tenté l'une des premières expériences de partenariat entre une PME algérienne et une firme multinationale. C'est dans cet état d'esprit que le fondateur de Djurdjura a commencé son rapprochement avec le groupe Danone créé en 1967 en France et qui devient dans les années 1990, le premier producteur de yaourt aux Etats-Unis, puis leader mondial des produits laitiers frais. Son chiffre d'affaires est estimé à plus de 13 milliards d'euros en 2004 et il emploie aujourd'hui plus de 100 000 salariés à travers ses filiales dans les quatre coins du monde.

Toutefois, l'intérêt de Danone pour l'Algérie ne date pas du partenariat conclu avec Djurdjura, mais remonte aux années 1990 où le leader mondial des produits frais exportait en Algérie certains produits via sa filiale localisée en Tunisie. Avec un marché de plus de 30

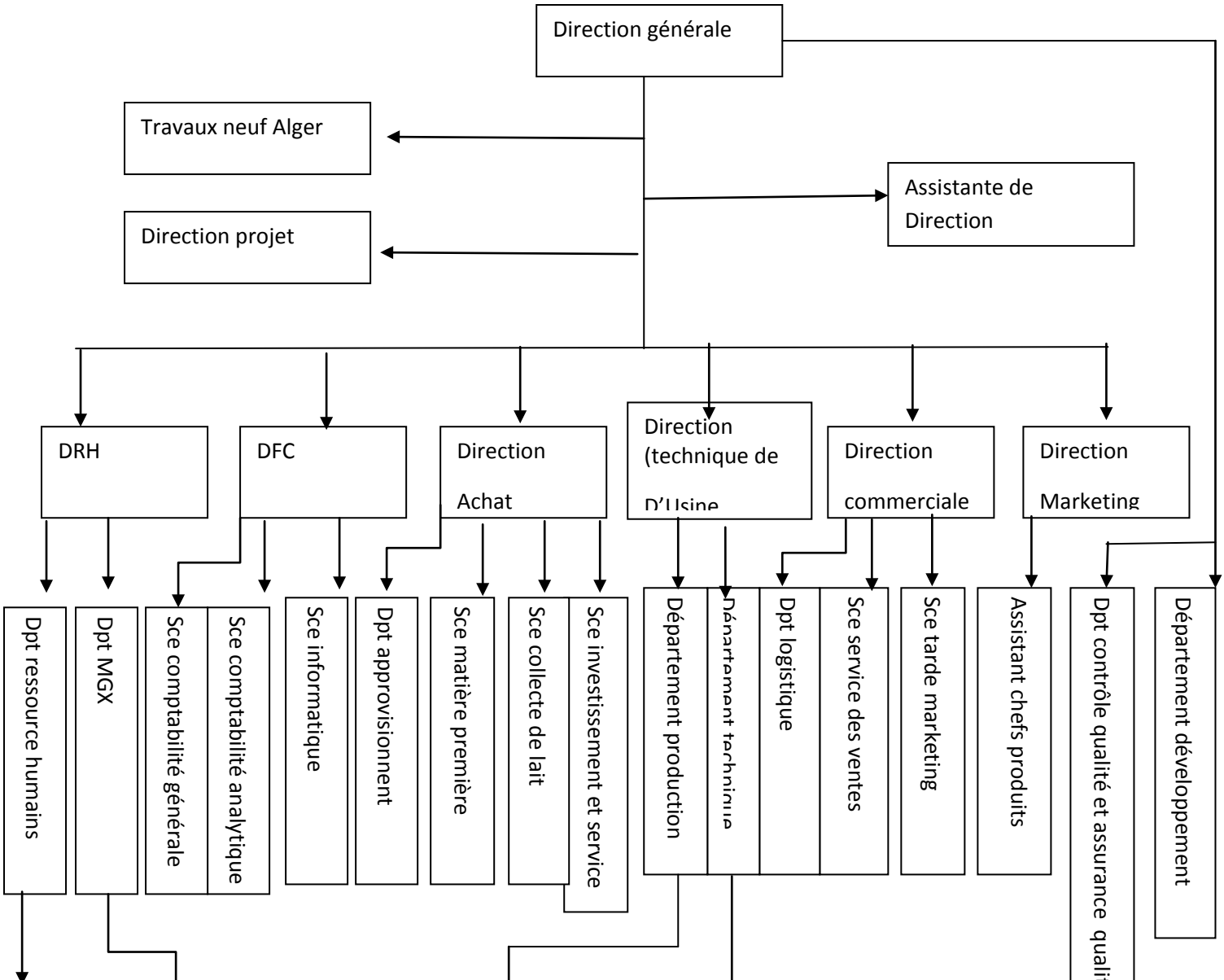
[3]Ouvrage collectif « Algérie; stabilisation et transition à l'économie de marché ». FMI. Washington. 1998.

millions d'habitants, l'Algérie ne pouvait échapper aux stratégies commerciales de Danone, déjà fortement présent au Maroc et en Tunisie. Néanmoins, face à l'instabilité politique et à la situation sécuritaire de l'Algérie des années 1990, Danone a choisi la stratégie de pénétration prudente. L'alliance avec Djurdjura arrive à un moment où l'Algérie retrouve sa stabilité politique et offre à Danone toutes les conditions nécessaires pour aller à la conquête du marché algérien. Le choix de l'alliance comme stratégie d'accès au marché algérien répond aux modes de développement du groupe DANONE comme le montre un passage du document de référence déposé auprès de la Commission des opérations de bourse, le 11 mars 2003, ou l'on peut lire : « *La stratégie du Groupe est de devenir leader sur chacun des marchés sur lesquels il est présent. Dans un contexte de concentration continue de l'industrie alimentaire et des boissons, cette stratégie implique la poursuite de sa croissance externe par le biais d'acquisitions ou d'alliances.* »

En effet, l'alliance a permis l'exploitation du réseau de distribution et des réseaux sociaux et politiques actifs de Djurdjura, ce qui offre à Danone l'opportunité de s'attaquer au marché algérien, avec suffisamment de confiance et surtout avec beaucoup moins de risques.

ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA JOINT-VENTURE DANONE- DJURDJURA (ASP)

Organigramme de DANONE Algérie



Le premier produit (yaourt) produit par la filiale commune *Danone-Djurdjura* a été commercialisé pendant l'été de l'année 2002 après plus de deux années de négociation. La première année du partenariat été consacrée à la mise en point des outils industriels nécessaires au fonctionnement de l'unité et au lancement de la marque Danone Algérie. Elle est implantée dans la zone industrielle Taharacht à deux Km de l'agglomération d'Akbou et à 60 Km du siège de la wilaya de Bejaia, pôle économique attractif, doté d'un port à fort trafic et d'un aéroport international.

Concernant son organisation, l'analyse de l'organigramme de DDA à la création montre qu'hormis la direction technique de l'usine et la direction des ressources humaines, toutes les autres directions sont sous la responsabilité de cadres expatriés de Danone qui contrôle 51% des actions de DDA. Conformément au statut de l'entreprise ? Le conseil d'administration est composé de 13 membres dont 7 de Danone et 6 de Djurdjura. La direction de l'usine revient au patron de Djurdjura secondé par un cadre de Danone, Français d'origine marocaine, choisi sans doute pour sa proximité culturelle avec les cadres algériens de Djurdjura. Le conseil d'administration délibère à la majorité (4/5des membres) pour toutes les décisions stratégiques comme la nomination ou la révocation du directeur général et de son adjoint, la fixation des rémunérations des dirigeants, l'approbation ou la révision du budget, la création ou l'acquisition d'une nouvelle activité ainsi que les toutes les opérations de cession ou d'investissement dont le montant est supérieur de 10% ou plus du montant prévu dans le plan budgétaire annuel.

Les premiers pats d'une alliance entre PME et FMN

La première phase du partenariat (2002-2006) est marquée par de nombreux conflits entre les deux partenaires. Le premier désaccord concerne la décision prise par DDA d'abandonner les produits *Djurdjura* jugés trop sucrés au profit de sa gamme dite produits de santé et produits universels. Cette décision est lourde de conséquence si l'on croit *Boussad Batouche* puisqu'elle a poussé de nombreux consommateurs algériens à se tourner vers les produits d'un nouveau concurrent qui s'est installé dans la même zone industrielle, l'entreprise

« Soummam », qui est aujourd'hui leader sur le marché national. Ensuite apparaissent d'autres désaccords portant sur les actions, les objectifs et la vision stratégique de l'entreprise DDA. Mais pour Danone qui a une longue expérience de ce type de partenariat dans le monde, une phase de transition, d'observation et de stabilisation est nécessaire afin que les protagonistes apprennent à se connaitre. Cette période est marquée aussi par de nombreux changements organisationnels à commencer par le retrait des frères *Batouche* de la direction de l'entreprise en cédant la place aux cadres expatriés et aux jeunes cadres locaux qui instaureront de nouvelles normes de gestion avec une autonomie grandissante accordée aux cadres et aux chefs d'équipes. Des pratiques nouvelles et inhabituelles dans le management des PME familiales algériennes ou la prise de décision n'est jamais mandatée aux cadres extrafamiliaux. Dans ce cadre, Danone a désigné un Français d'origine marocaine comme directeur adjoint de l'usine pour mettre en place la nouvelle organisation. Simple coïncidence ou véritable choix stratégique, nous ne le savons pas à ce stade de l'enquête. Ce que l'on sait en revanche est que la direction respecte l'ensemble des fêtes et pratiques religieuses. Le port du Hidjeb, par exemple n'a jamais posé de problèmes aux femmes cadres et employées de DDA qui le portent. Au contraire, depuis ce partenariat de nombreuses jeunes femmes diplômées ont été embauchées pour occuper des postes de responsabilité que ce soit au niveau de la production, de la gestion des ressources humaines ou encore au niveau d'hygiène et sécurité, ce qui ne s'est jamais fait auparavant à ce niveau de responsabilité.

Ces nombreux changements organisationnels qui été pas du gout des frères Batouches en raison des résultats négatifs enregistrés pendant cette période et désaccords portant sur les actions, les objectifs et la vision stratégique de l'entreprise DDA ont poussé les frères *Batouche* de décide de mettre fin a ce partenariat en 2006 en cédants 95% de leurs actions à la firme Danone avec la signature d'un pacte de non concurrence pour une durée de trois ans.

Les cadres expatries continuent de gérer d'Algérie jusqu'au 2011, l'année que direction rend la décision de mettre fin la gestion à distance ou Danone a décidé d'envoyée des expatriés à Akbou et ce suite aux résultats jugés catastrophique (Danone a perdu la moitie de son marché, puisqu'est passé de 29% à 11% seulement).

- **Le choc de deux modes de management**

Le style de management d'une entreprise traduit ses valeurs, son histoire et donc sa culture organisationnelle. Selon Schein(1985), les postulats de base qui constituent le niveau le plus profond de la culture organisationnelle et sur lesquelles reposent les valeurs communes et les artéfacts culturels constituent souvent des obstacles aux changements. Ces éléments culturels admis et partagés par tous les membres de l'organisation et qui sont forgés dans l'espace et le temps, forment avec les caractéristiques politiques et informationnelles de l'entreprise, ce que Tabatoni et Jarniou (1975) appellent « les composantes génétiques de l'organisation ». Formulé autrement, les caractéristiques et les formes de pouvoir, le degré de stabilité et de flexibilité des institutions façonnent le comportement des gestionnaires et déterminent les systèmes de gestion et/ou de coordination des organisations (Boukrif.M, Kherbachi.H,2006). Il est certain que l'appartenance des deux entreprises Danone-Djurdjura à deux univers culturels différents et pratiquant chacune des modes de management et de gestion différenciés n'est pas sans créer des tensions et des conflits entre ses dirigeants et entre ces derniers et les salariés de l'entreprise.

Pour la plupart des cadres algériens interrogés dans le cadre de cette enquête, l'arrivé de Danone marque le début d'un bouleversement dans le mode de gouvernance et une confrontation entre deux styles de management et entre deux façons d'être et d'agir de

l'entreprise. Mais avant de revenir sur les transformations organisationnelles provoquées par l'arrivée de Danone en Algérie, nous avons demandé aux salariés de l'entreprise Djurdjura de nous décrire un peu la manière dont ils ont vécu et travaillé avec les frères *Batouche*.

Du management patrimonial de Djurdjura…..

Au sein de l'entreprise Djurdjura, les dirigeants de l'entreprise constitués par les quatre frères Batouche n'ont pas de tâches distinctes, les cadres et les salariés n'ont pas d'autonomie de gestion et les champs de responsabilités ne sont pas clairs. Ce management familial de type directif est basé sur la confiance et la subordination des salariés et certainement pas sur leur compétence. Les relations de travail dans l'entreprise Djurdjura et plus largement dans l'ensemble des Pme algériennes se caractérisent par un formalisme extrêmement réduit (Madoui 2009). Les relations entre employeurs et employés sont généralement basées sur la proximité, la confiance et l'interconnaissance puisque l'ensemble des salariés provient des villages avoisinants où *« tout le monde connaît un peu tout le monde* ». Ainsi, l'appartenance à un même territoire (même village, même localité ou même région), la connaissance du candidat à l'embauche et de sa famille ou des réseaux familiaux ou de sociabilité auxquels il participe ont une importance capitale dans les pratiques de recrutement qui prennent souvent le pas sur les critères de sélectivité basés sur la qualification ou la compétence. Dans un contexte de chômage endémique (près de 20% de la population active) qui frappe essentiellement les régions rurales comme la Kabylie, les entreprises comme *Djurdjura* disposent d'une offre de travail abondante et de bon marché. C'est pourquoi, les salariés sont peu regardants sur les conditions de travail car le plus important est déjà d'avoir un emploi stable et un salaire plus ou moins correct. Les rapports de travail et au travail sont empreints d'une véritable personnalisation ; les frères *Batouche* connaissent chaque salarié : sa famille, son histoire, ses conditions sociales, son niveau de vie, la réputation de sa famille, etc.

La relation employeur-employé repose dans ce cas sur une logique de don contre don (Madoui, 2012). L'employeur donne du travail, offre la sécurité de l'emploi et vient en aide à ses salariés en proie à des difficultés sociales (avance sur salaire, heures supplémentaires, emprunt, embauche d'autres membres de la famille, etc.) et en contrepartie les salariés adoptent un comportement de loyauté et ferment les yeux sur leurs conditions de travail (tenue de travail pas exigée, sauf les blouses, l'hygiène n'est pas une priorité, etc.). Les uns et les autres, par un jeu conscient ou inconscient, acceptent de faire des compromis. Les salariés passent sous silence leurs revendications (salaires, conditions de travail, hygiène et sécurité, etc.) et en contrepartie le patron leur procure la sécurité de l'emploi. L'entreprise comme espace de production joue également ici un rôle de socialisation familiale comme l'a déjà montré Annie Lamanthe (2001) dans une étude qu'elle avait consacrée aux trajectoires de petites entreprises provençales qui transforment des fruits et légumes de la fin de la seconde guerre mondiale jusqu'au milieu des années quatre vingt. Il n'est pas étonnant que les salariés adoptent à l'égard de leur entreprise et de leur patron une attitude de loyauté et finissent par s'identifier eux-mêmes à cette entreprise. La durée du travail ou les questions de rémunération apparaissent ainsi comme des détails dans une société où la parole et le sens de l'honneur guident l'action des individus qui adhèrent en fin de compte aux objectifs de l'entreprise, de leur entreprise. Cette volonté de rester entre soi et de recréer une forme d'unité et d'organisation qui s'apparente à une famille, avec ses propres codes, sa propre hiérarchie et

ses propres normes revient sans cesse dans le discours de la plupart des cadres algériens de Djurdjura avant que leur entreprise fasse alliance avec Danone.

….Au management « participatif » de Danone

Au début de cette enquête, nous nous sommes posé la question de savoir si le groupe Danone pratique un management conforme à la maison mère ou cherche-t-il à mettre en place une sorte de synthèse entre les pratiques algériennes faisant appel comme nous venons de le voir aux valeurs familiales et sociales et les pratiques « occidentales » ne laissant aucune place à une quelconque gestion patrimoniale de l'entreprise. Se basant sur une conception évolutionniste selon laquelle toutes les sociétés du monde devraient converger un jour vers un même modèle de développement, les théories multiculturalistes ont souvent tendance à supprimer les différences mais dans le sens de l'alignement des pratiques des entreprises dominées sur celles plus puissantes économiquement, socialement et culturellement (Mutabazi, 2008).

Il est très difficile à ce stade de l'enquête de répondre de façon tranchée à cette question d'autant plus que les cadres expatriés de Danone refusent jusqu'ici de nous consacrer un peu de temps pour répondre à nos nombreuses questions et nous aider ainsi à approfondir cette première incursion sur le terrain. Pour l'heure, nous en sommes restés aux entretiens et aux *observations in situ* conduits à l'usine et avec les cadres et employés algériens de DDA, tous implantés à Akbou.

- **Choc culturel des deux entreprises**

Le problème de communication n'est pas posé d'une manière forte au niveau de l'usine d'akbou. Puisque le groupe Danone a désigné un Marocain comme directeur adjoint de l'usine. C'est lui ci était chargé de mettre en place le nouveau mode de management. Ceci a facilité la tache pour les salaries locaux, puisque le problème de langue et de culture n'est pas posé. La direction respect l'ensemble des fêtes locales ou nationales et les habitudes algériennes comme le hidjeb. Pour les autres cadres expatries qui s'expriment en langue française, la communication été relativement facile, puisque la langue Française reste la deuxième langue parlée dans la région. Le problème été posé avec ceux qui s'expriment en anglais.

En revanche, sur le plan culturel, les premiers contactes entres les cadres expatries et les cadres locaux était pour beaucoup choquant, notamment par le **vocabulaire utilisé** par les expatries jugé par les cadres locaux trop vulgaire et qui chatouille leurs sensibilités (Une chose intolérable surtout a la présence des femmes) et par leurs comportement arrogant pour certains. D'après les personnes interrogé, les cadres expatries semblent être victimes des prés jugements. Ils pensaient que nos cadres sont incompétents.

Ce qui est considéré aussi choquant c'est de voir certains de nos cadres femmes notamment celles qui travaillent actuellement avec les cadres expat au niveau d'Alger utilisés les mêmes propos « une sorte d'émancipation ou d'imitation » '

Cette phase n'a pas duré longtemps puisque les deux parties ont fait l'effort de s'adapter. Par ailleurs la parabole d'après certains cadres interrogés a facilité l'intégration puisque à travers les chaînes TV étrangères les cadres locaux ont déjà une idée sur la culture des expatries et donc ceci a facilité la compréhension et l'échange entre les deux partie.

A la question que nous avons posé « préfériez –vous travaillé avec un responsable Algérien ou un expat », les jeunes recruté trouvent pas de préférence, or les anciens cadres, trouvent que les responsable Algériens sont plus humains et sociaux. Ils sont aussi tolérants et qu'ils comprennent facilement nos contraintes et nos habitudes et nôtres cultures. Or les cadres expatries sont « carrés ».

- **La résistance aux changements et le poids de la culture local sur DANONE**

La mise en place de nouveau mangement a pris beaucoup du temps. Le processus n'est pas totalement achevé. Des résistances aux changements sont observées. Ainsi, malgré ces efforts, nous avons constaté pendant notre présence au sein de l'entreprise Danone que des éléments culturelles issus de l'entreprise mère (djurdjura) restent encore présentes(résistance aux changement). Notre observation est confirmée par les déclarations des cadres qui faisait références a la politique de recrutement (recruté des proches), au respect de l'âge et au relations interpersonnels.

A titre d'exemple, quoi qu'il existe des grilles de recrutement et d'évaluation des candidats, l'or du recrutement du personnel saisonnier, les cadres s'arrangent pour faire recruté les membres de leur famille. Nous avons également constaté que les cadres locaux ne sont pas aussi strictes concernant le respect du temps au des RDV. Ceci s'explique par le fait que a AKBOU il y a pas de cadres expatries. Ces derniers étaient uniquement au niveau d'Alger jusqu'au 2011. Les cadres locaux rencontrent les expatries une fois par mois dans les cadres de réunions de bilans mensuelles ou de réunions dite managers.

Par ailleurs, les cadres interrogé se plainent du rythme du travail et de l'énergie a dépensé pour expliqué les objectifs et justifier les réalisations par des présentations devant les cadres de la direction générale. Danone utilise beaucoup d'indicateurs de performances ce qui représente une forte pression pour les salaries. Un pot de yaourt a plus de 20 indicateurs de performances. Et tous sont mesurables.

Chaque mois les cadres managers (expatries et locaux) sont invités à présenter leur bilan devant les cadres de la direction générale à ALGER. Habituer à travaillé avec l'oralité et un degré de formalisme très réduit, les cadres locaux trouvent des difficultés à s'adapter au formalisme et aux procédures exigées par la direction de DANONE. Cette difficulté s'est exprimé notamment par les cadres ayant déjà exercés dans d'autres pme algériennes. Pour un des cadres interrogé, chez DANONE Algérie, *« c'est celui qui a l'art de présenté et de maquiller les chiffres qui passe pour le meilleure »*. C'est ce lui qui maîtrise la communication le jour du « reporting mensuel » qui a des chances d'être promus et pas celui qui travaille réellement. En revanche, les cadres qui ont débuté leur carrier chez DANONE commence à s'habituer et trouvent même que ces pratiques nécessaires pour la compétitivité de l'entreprise.

Les actions de Danone pour réduire les résistances

Pour réduire les conflits dû au choc entre les deux cultures d'entreprise, la direction de Danone a optée pour des actions sur deux niveaux : niveau interne en terme d'organisation et d'animation du personnel et au niveau externe en terme de relation avec son environnement locale.

- **Niveau interne**

Conscient du poids de la culture de l'entreprise Djurdjura et de la culture locale dans la formation de celle de DANONE Algérie, les cadres dirigeant de Danone, ont lancé un nouveau projet intitulé « management. DZ » dont l'objectif est d'Algérianisé le management de Danone Algérie. L'objectif est non seulement de répondre aux attentes des consommateurs algériens par des adaptations des produits mais aussi de répondre aux cadres algériens travaillant chez Danone par l'adaptation du mode d'animations et de motivations.

Cette initiative s'inscrit dans la politique du groupe Danone qui s'appuis sur le principe que chaque pays a ses particularités socio économiques et dont Danone doit s'adapter. Ainsi, Danone envisage un modèle du développement de sa filière diffèrent de ce qui ce fait ailleurs en tenant compte des données locales. Dans ce cadre, et pour promouvoir ses produits, Danone a comme projet de lancer avec le ministère algérien de la santé et du ministère de l'éducation, une compagne de sensibilisation des enfants sur l'équilibre nutritif, projet baptisait « sahazine », projet parrainé par le célèbre joueur de football Zinedine Zidane.

En parallèle, après la mise en place de la nouvelle organisation, Danone entame une deuxième phase de restructuration qui a touché l'ensemble des fonctions : le développement d'une politique de communication interne et d'une politique active de formation. Un nouveau style de management s'est instauré axé sur la participation (management participatif).

De nouvelles valeurs sont cosignées dans une charte intitulée CODE et dont il faut déchiffrer de la façon suivante :

C : COMMITTED (ENGAGÉS) *pour un avenir ambitieux*
O : OPEN (OUVERTS) *pour apprendre et partager avec les autres*
D : DOERS (ORIENTÉS vers l'ACTION) *pour obtenir rapidement des résultats*
E : EMPOWERED (RESPONSABILISANTS) *pour permettre à chacun de progresser*

Cinq grands changements sont préconisés à travers ce CODE à savoir un nouveau style de leadership ; un nouveau modèle de performance ; un nouveau modèle de potentialités ; une nouvelle politique de recrutement et enfin les fondements de management avec la promotion de la formation comme levier

De nouvelles valeurs voient le jour comme « L'individu c'est la richesse de l'entreprise », « je dis ce que je fais et je fais ce que je dis », etc. Ces nouvelles valeurs devraient permettre de mettre à distance les anciennes valeurs de l'entreprise Djurdjura et d'introduire de nouvelles manières de travailler axées sur l'engagement de tout le personnel de l'entreprise à réaliser les objectifs de l'entreprise. La construction et le partage d'un projet ambitieux pour l'avenir susceptible d'atteindre une performance fondée sur la contribution de chacun aux objectifs de l'entreprise. Dans l'esprit de Danone, la performance est la combinaison du résultat, de l'objectif et des moyens. Le management par objectif et un management participatif délégué par le groupe Danone vers sa filiale algérienne constitue un moyen d'améliorer la performance de la filiale algérienne en se basant sur les compétences locales pour atteindre des objectifs fixés par la direction.

Pour permettre aux cadres locaux de s'imprégner de ces nouvelles valeurs, la direction Danone a mis en place un programme de formation varié et riche dont l'objectif est de doter les salariés algériens d'une polyvalence nécessaire pour développer les compétences des collaborateurs et de favoriser l'emploi en encourageant la mobilité et la progression professionnelle des salariés. Par ailleurs, le souci de construire l'homogénéité de la culture organisationnelle de Danone, des actions et des moyens ont été mis en place : d'abord un

programme de visite et d'échange entre les différentes CBU (Country Business Unit) de DANONE[4]. Des salaries de la CBU Algérienne vont à titre d'exemple en visite à la CBU brésilienne et vis versa. Des visites d'échange sont ainsi organisées entre les différents CBU de pays de localisations de Danone. Ensuite DANONE utilise de moyens de communications (Internet, messagerie, tableau d'affichage, des réunions mensuelles, etc.) pour informer sur la vie de l'entreprise, enfin des réunions rassemblant les cadres algériens et les expatriés pour faire le point sur l'état d'avancement des projets et l'élaboration d'objectifs à court ou moyen terme.

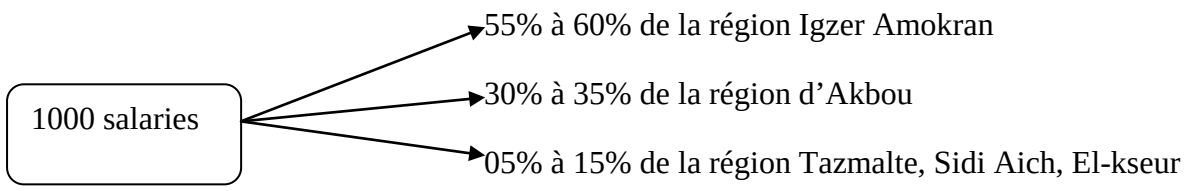
A coté de ces réunions, des réunions managers organisées a Alger chaque trois mois ou l'ensemble des cadres expatries et locaux se rencontre pour ais changé des informations et présenté leurs avancement concernant les objectifs poursuivis et élaboration de nouveaux objectifs. Ces réunions se déroulent pendant trois à quatre jours ou des travaux de groupe sont organisés et des jeux pour facilité l'intégration. En encourage les personnes apprendre la parole et l'initiative à être leader. (Les qualités d'un bon manager chez DANONE).

Sur le plan d'organisation la direction de Danone a accordée des postes de responsabilité importante aux cadre locaux notamment les jeunes universitaires, comme elle favoriser le recrutement locale pour améliorer la relation de danone avec son environnement. L'objectif est de luté contre les idées préjugées (entreprise étrangère et une multinationale qui cherche que son profit).

Actuellement Danone Algérie est une entreprise avec 1000 salaries qui se répartisse sur six régions : Igzer Amokran, Akbou, Tazmalte, Sidi Aich, El-kseur et Bejaia.

Le schéma suivant présente le pourcentage de la répartition des salaries sur les différentes régions.

Schéma 03 : la répartition des salaries de la FMN Danone sur les différentes régions


1000 salaries
55% à 60% de la région Igzer Amokran
30% à 35% de la région d'Akbou
05% à 15% de la région Tazmalte, Sidi Aich, El-kseur
Et de Bejaia

Source : *établi par nous même selon des donnés de Danone.*

Au sein de la firme multinationale Danone on trouve 988 salaries Algérienne qui se répartisse sur les six régions selon le schéma précédent et 12 étrangères. C'est les étrangers qui occupent les postes de directions à savoir :

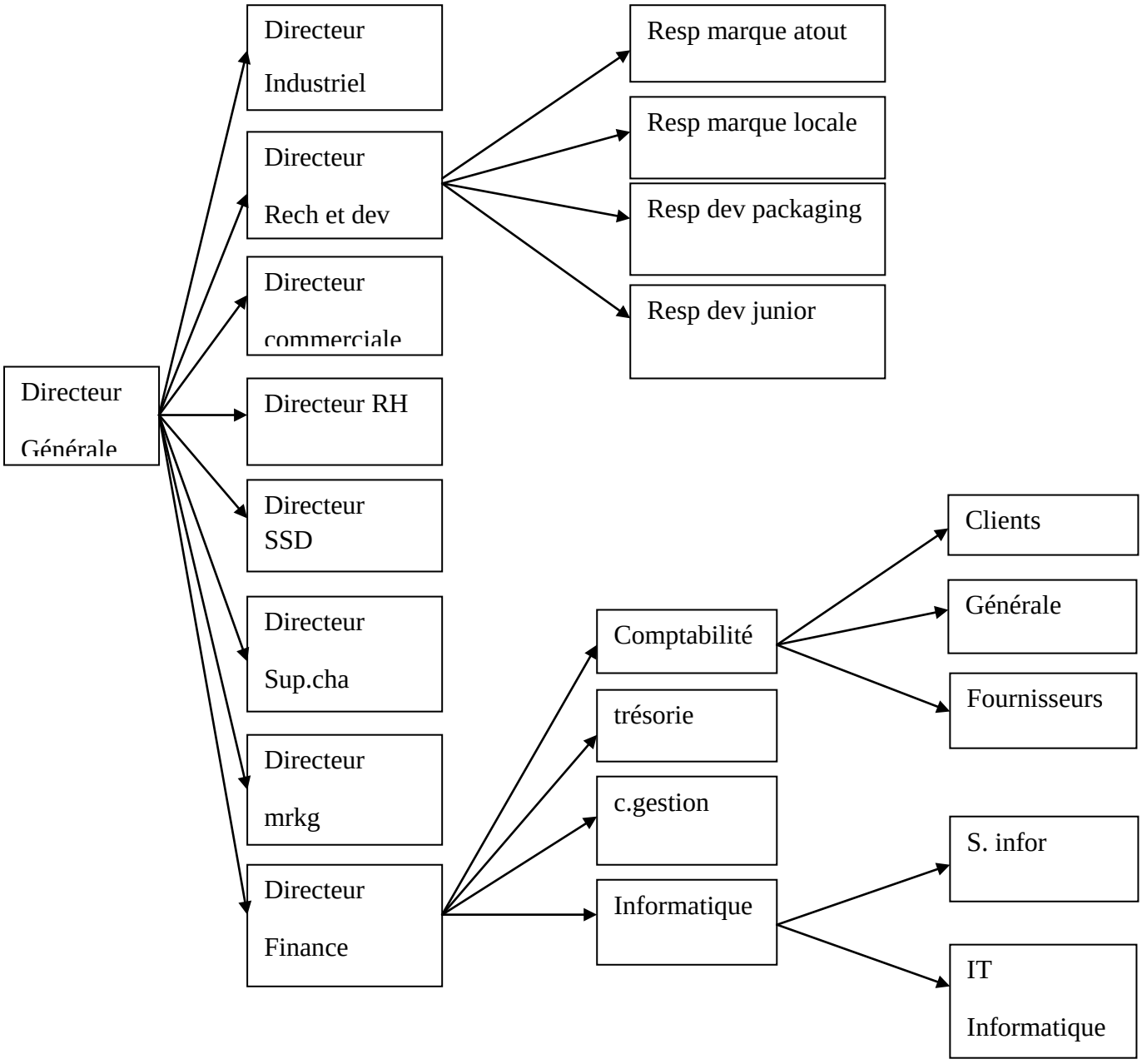
- Trois Marocaines
- Un Romain
- Sept Français
- Un Egyptien

[4] DQNONE est organisé se forme de CBU et de zone. C'est-à- dire que chaque pays d'accueil est un centre d'affaire donc une(CBU) et les CBU sont regroupé zone. La CBU algérienne fait partie de la zone de l'Europe de l'Este et du l'Afrique du nord.

Les 12 travailleurs étrangers occupent les postes suivants :

9 directeurs dirigeants et 3 cadres supérieurs
- 1 responsable publicitaire
- 1responsable opérationnel supply chain
- 1responsable régional commercial

Schéma 04 : L'organigramme de Danone Algérie



Source : *document interne de Danone*

- **Les actions au niveau externe**

Dans le cadre des efforts de Danone pour être accepter par son environnement, Danone a engagée plusieurs actions :

1- Le recrutement dans la région de Soummam

Pour que l'entreprise Danone soit acceptée dans la région malgré qu'elle soit débarrassée totalement du logo « Djurdjura », la direction de Danone a continué de recruter dans la région de Soummam. Ainsi, l'analyse des effectif de Danone montre qu'ils sont d'origine de la région : Akbou, Bejaia, Igzer Amokrane et Tazmelte.

Tableau 09 : répartition des salariés de Danone par région

Salariés / Région	Akbou	Bejaia-sidi aich-tazmalt- el-kseur	Igzer Amokran
Nombre	350	50	600
pourcentage	30% à 35%	05% à 15%	55% à 60%

Source: établir par nous même à partir des donnés de Danone.

Par ailleurs, en termes de la politique salariale, les salaires de Danone de lavis de tous les travailleurs interrogés sont supérieurs à ceux des entreprises locales, et même pour les conditions du travail. Selon un responsable de Danone, « *mon salaire est doublé après mon travail chez Danone, de travailler à Danone mieux de travailler dans une entreprise locale, j'étais un travailleur dans une entreprise locale et j'ai trouvé une grande différence dans les conditions de travail, notamment dans la relation avec les responsables hiérarchiques par exemple, au sein de Danone y a une liberté de négociation et discussion avec les supérieurs hiérarchiques, même une certaine participation dans les décision. La relation avec le DG est plutôt facile, il reçoit nos réclamations et il essaye au maximum de résoudre nos problèmes, ce que j'ai pas connu dans l'entreprise où j'ai travaillé avant.»*

Conclusion

Nous nous sommes engagés dans notre recherche à analyser la rencontre entre deux entreprises appartenant à deux mondes différents, une FMN et une PME et quels étaient les réactions des employés notamment ceux de la PME au changement managérial et organisationnel introduit par ce partenariat. Suite à l'enquête que nous avons réalisée, nous pouvons dire que cette expérience de partenariat doit être appréciée à la lumière de deux

facteurs. D'un côté, le partenariat comme outil de transfert d'un savoir-faire organisationnel et managérial est hautement positif. Les salariés et cadres algériens trouvent ce partenariat globalement comme une opportunité de développer le potentiel productif, organisationnel et de compétences de leur entreprise. Même si les relations entre cadres locaux et expatriés ont été toutefois un peu houleuses au départ à cause du poids des représentations sociales et historiques et des préjugés redoutables et insaisissables des uns et des autres, la proximité linguistique a permis de dissiper ces malentendus et de permettre une meilleure socialisation des cadres expatriés très respectueux des traditions et coutumes algériennes. D'autre part, le vaste programme de formation, de rencontres et d'échanges dont l'objectif est de permettre une meilleure connaissance de « l'autre » et de créer les meilleures conditions de travail (esprit d'équipe, management participatif, performance, etc. a permis aux cadres algériennes de s'approprier de nouvelle valeurs et de nouvelles techniques de gestion et de nouveau mode de management comme le management participatif, la gestion par objectif, la valeur du temps, l'implication de tous dans la vie de l'entreprise, et le respect du consommateur et de l'environnement .En un mot, un mode de management qui véhicule de nouvelles valeurs « l'individu, c'est la richesse de l'entreprise » là ou Djurdjura mettait l'accent sur le groupe (famille, communauté).

Bibliographie

1. Aliouat, B., Les stratégies de coopération industrielle. Economica. 1996.
2. ANIMA : la méditerranée entre croissance et révolution : investissements directs étrangers et partenariats vers les pays Med en 2010. Étude N¨21. Mars. 2011.
3. Blanchot, F., L'alliance comme levier et lieu du changement. Dunod. 2007.
4. Blanchot, F., Fort, F, Compétition et alliances en R&D, Revue Française de Gestion, .2007.
5. Blanchot, F., Alliances et performances : un essai de synthèse. Cahier de recherche. Université Paris Dauphine. 2007.
6. Blanchot, F., Modélisation du choix d'un partenariat. Revue Française de Gestion. 1997.
7. Bouayad A., Les alliances stratégiques. Dunod. 1996.
8. Bouayad A., les alliances stratégiques : maitrisé les facteurs clés de succés. Dunod. 2007.
9. Boukrif, M., 2008, Ingénierie et pilotage des changements organisationnels, Thèse doctorat en gestion des entreprises, Université de Béjaia.
10. Boukrif.M, Kherbachi.H, 2006, «Adapter son management aux mutations de son environnement : Un défi pour la PME en Algérie», in Abedou A., Bouyacoub A., Lallement M. et Madoui M. (eds.), De la gouvernance des Pme-Pmi. Regards croisés France-Algérie, Paris, L'Harmattan.
11. Brandbenburger, A, Nalbuff, B., la coopétition : une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération. Village mondiale. 1996.
12. Cheriet F., Leroy F., Rastoin J.L., Quelles spécificités de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques ? Cas des entreprises agroalimentaires locales en Méditerranée ». Revue Management International. 2008.
13. Cheriet F., Leroy F., Rastoin J.L., Les alliances stratégiques asymétriques entre Multinationales et PME : Le cas de Danone - Djurdjura en Algérie ». Revue internationale PME. 2008.
14. Cheriet F., analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : Cas de l'accord Danone-Djurdjura. IAM montepelier. 2006.
15. Daune-Richard A-M, 1998,

16. **Denieuil P-N et Madoui M.,** 2011, Entrepreneurs maghrébins. Terrains en développement, Paris, Karthala, 450 pages.
17. Doz Y., Hamel G., L'avantage des alliances : logique de création de valeur.Dunod. Paris. 2000.
18. Dunning, J.H., « Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism », Journal of International Business Studies, Vol.26, N°3, 1995.
19. Dunning, J.H., «Explaining Changing Pattern of International Production: in Defence of the Eclectic Theory», Oxford Bulletin of Economics and Statistics,Vol.41, N°04, 1979.
20. Dussauge P. et Garrette B. «Les alliances stratégiques: mode d'emploi», Revue Française de Gestion, N°85, septembre-octobre, 1991.
21. Dussauge, P. Garrette B. et Ramanantsoa, B., Stratégies relationnelles et stratégies d'alliances technologiques. Revue Française de Gestion. 1988.
22. Fernandez G., Les alliances stratégiques. Cahiers du CETAI. HEC Montréal. 1993.
23. Garrette B. et Dussauge P., Les Stratégies d'Alliance. Les Éditions d'organisation, 1995.
24. Garrette B., Dossier Spécial : alliances stratégiques. Revue Française de Gestion. 1997.
25. Madoui M., 2012, Entreprises et entrepreneurs en Algérie et dans l'immigration. Essai de sociologie économique, Paris, Karthala, 270 pages.